



**« A la découverte du client »
L'engagement marchand dans différents formats de la
relation commerciale**

KESSOUS, Emmanuel, MALLARD, Alexandre, MOUNIER, Céline¹

emmanuel.kessous(a)orange-ftgroup.com

alex.mallard(a)orange-ftgroup.com

celine.mounier(a)orange-ftgroup.com

Laboratoire « Sociologie des Usages et traitement Statistique de
l'Information ».

Cet article analyse un matériel récolté au cours de plusieurs enquêtes dans les départements de vente de France Télécom. Il compare trois modes de relation au client: la situation où ce dernier contacte l'entreprise par téléphone (le « téléphone réactif »), celle dans laquelle c'est le vendeur qui le contacte (le téléphone « pro-actif » ou telemarketing), et celle où il se présente en boutique. Ces trois canaux entraînent de nombreuses différences dans la tournure des interactions commerciales. Ils caractérisent trois figures de « découverte » et d'engagement réciproque qui s'entremêlent et se renforcent.

"A the discovery of the customer" commercial engagement in various formats of the trade

This article analyzes a material gathered threw several studies within France Telecom sales department. It compares three customer relationship modes: when the client contacts the firm by phone ("reactive phone"); when the sales person calls the client ("proactive phone" or telemarketing); and when the client comes to the shop. This three channels generate many differences in the pattern of commercial interactions. They characterize three figures of discovery and of reciprocal commitment that interlace and reinforce together.

¹* Chercheurs au centre de Recherche et Développement de France Télécom. CR&D Technologie. 38-40 rue du Général Leclerc. 92794 Issy-les-Moulineaux cedex 9.

Sous l'effet conjugué de la concurrence, de la globalisation et des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les entreprises ont repensé leur système productif. Nombre d'entre elles ont renoncé au principe hiérarchique du modèle fordiste et adopté des modes d'organisation du travail associant les avantages de la production de masse et ceux de la flexibilité du marché. De nombreux auteurs ont analysé cette évolution, y voyant un nouvel ordre industriel [Veltz P. (2000)], la mise en place d'une cité par projet [Boltanski L. et Chiapello E. (1999)] ou la généralisation du modèle de service [Gadrey J. et Zarifian P. (2002)].

Le travail commercial fait partie des activités qui se transforment profondément dans ce contexte: il connaît un mouvement accru de rationalisation, porté à la fois par la recherche de gains de productivité et d'une couverture marchande plus large. De façon significative, c'est le développement récent des centres d'appels téléphoniques – là où l'échange marchand ressemble le plus à la chaîne de montage – qui a conduit les sociologues à s'intéresser à ces formes d'industrialisation du rapport commercial [Buscatto M. (2002); Cousin O. (2002)]. Mais cette problématique dépasse à l'évidence le seul cadre des centres d'appels et concerne le travail des vendeurs « ordinaires », ceux qui peuplent les rayons des grands magasins ou des petites boutiques spécialisées. Comme l'a montré Chantelat (2002), la caractérisation du rapport social spécifique, que produit le contact répété et rationalisé entre des clients et des vendeurs qui ne se connaissent pas, constitue un enjeu général pour l'analyse du commerce moderne. La quête de rationalisation conduit à s'interroger sur les compétences relationnelles [Combes M.-C. (2002)] et sur les épreuves organisationnelles [Kessous E. (2003)] qui rendent possible un traitement de la relation au client à partir de multiples points d'entrée: quelle place occupent le client et l'agent commercial dans une relation qui est désormais abondamment encadrée par les méthodes *marketing* et les technologies de l'information ?

Pour répondre à cette question, on proposera de caractériser et de comparer trois formes différenciées de la relation commerciale : la situation de face-à-face, la téléphonie réactive (lorsque c'est le client qui appelle l'entreprise) et la téléphonie pro-active (lorsque c'est l'entreprise qui appelle le client, une pratique souvent appelée « télémarketing »). Chacune de ces situations pose des questions spécifiques vis-à-vis du processus d'industrialisation des rapports marchands et des compétences que doivent acquérir les vendeurs. On montrera que l'attention aux formes d'engagement des acteurs dans la relation commerciale constitue une approche fructueuse pour traiter ce problème. On mobilisera pour notre analyse un matériel récolté au cours de plusieurs enquêtes réalisées

dans les départements de vente de France Télécom en 2001 et 2002.² L'expérience d'une entreprise comme France Télécom vis-à-vis de cette problématique est intéressante. Dans un contexte de forte évolution des technologies, des marchés et de sa structure organisationnelle et juridique, elle a en effet opéré depuis la fin des années 1990 une succession de réformes qui ont eu pour objet, non seulement de repositionner les canaux du contact commercial les uns par rapport aux autres, mais aussi de faire évoluer le sens même du rapport au client dans la perspective d'une ouverture concurrentielle [Cochoy F. et Mallard A. (2002)]. On a ainsi pu assister à la redéfinition des rôles des services du 1014 et du 1016 (service téléphonique réactif pour le grand public et les professionnels) par rapport à la mission assurée dans les boutiques, et par rapport à une activité de télémarketing en voie d'émergence. L'analyse comparée du travail des opérateurs à ces trois postes de relation client constitue donc une entrée privilégiée pour suivre la mise en place de nouvelles formes de lien commercial.

On centrera l'attention sur une dimension qui nous semble emblématique du travail des opérateurs de service client, celle consistant à « découvrir le client ». Dans une première partie on s'attardera sur la notion d'engagement en montrant comment il s'inscrit dans différents chaînages de « découverte » qui entrent parfois en tension avec le processus d'industrialisation de la relation commerciale. Puis, dans une seconde partie, on appliquera cette analyse aux différents canaux dans lesquels nous avons mené notre enquête de manière à mieux circonscrire les formats d'interactions commerciales pour lesquels ils sont ajustés.

LA DÉCOUVERTE DU CLIENT, UN MOMENT CRUCIAL DE L'INTERACTION COMMERCIALE

De l'engagement interactionnel à l'engagement contractuel

Pour des vendeurs une partie importante de la relation marchande se

² Ces enquêtes ont été réalisées avec Valérie Beaudouin, Dominique Cardon, Laurence Dhaleine, Yseult Jammes, Julien Kahn et Cécile Matéo. Nous remercions Claude Roche de la Direction du Management de France Télécom pour l'intérêt porté à ce travail ainsi qu'un rapporteur anonyme sur une première version de ce texte. L'enquête principale dont le matériau a alimenté notre réflexion a été réalisée à la fin de l'année 2001 et portait sur l'ensemble des canaux de la relation commerciale : 1014, 1016, pro-actif, boutiques, techniciens d'intervention, back-office, analyse *marketing*... La problématique principale portait sur les figures du client dans différentes sphères de l'organisation commerciale. De nombreuses interactions ont pu ainsi être retranscrites et analysées et des entretiens avec des vendeurs et du personnel d'encadrement ont été réalisés. A ce matériel fort riche s'est ajouté d'autres enquêtes aux problématiques plus spécifiques portant sur un des maillons de la relation commerciale : les vendeurs du 1016 et leurs interactions avec les vendeurs itinérants, les vendeurs du pro-actif dans le cadre de la mise en place d'un logiciel de *CRM*, le personnel du 1014 à l'occasion de la mise en place d'un serveur vocal interactif, etc.

joue dans cette phase de rencontre, d'écoute et d'identification, souvent hâtivement qualifiée de détection des besoins et qui est, de temps à autre, appelée la « découverte du client ». Cette activité se résume parfois au moment fugace où s'amorce le contact commercial, là où un vendeur aura une perception intuitive immédiate des désirs et des intentions de la personne qui se présente à lui. A d'autres moments, la découverte se réalise au travers d'un processus interactif, exploratoire et négocié qui suppose l'expertise du vendeur mais aussi la coopération – la co-production – du client.

Dans tous les cas, la découverte constitue une *épreuve* décisive pour la réalisation d'une transaction. L'analyse des séquences de découverte conduit à prêter une attention fine à la façon dont les deux acteurs que sont le vendeur et le client font varier leur degré d'engagement mutuel dans une dynamique de transaction. Car, en effet, toutes les interactions observées dans des centres d'appels, ou dans des espaces commerciaux, n'aboutissent pas à des transactions. L'examen des modalités d'engagement interactionnel des personnes dans la relation constitue dès lors une entrée privilégiée pour suivre la genèse de transactions, voir le rôle qu'y jouent les dispositifs de communication et réfléchir aux compétences qu'elles requièrent. Deux dimensions doivent être soulignées ici.

D'une part, les processus d'engagement ont des incidences cognitives et informationnelles. Nouer le dialogue constitue un moyen de produire l'information nécessaire aux deux protagonistes d'une situation marchande. Pour le client-usager, les situations peuvent être variées : renseignement, résolution d'un problème, etc. Pour le client motivé par un achat éventuel, l'interaction avec un vendeur constitue un moyen de collecter des informations, avec parfois une exigence de production de conseil, qui rend l'acte d'achat calculable – à défaut de le rendre rationnel [Callon M. (1998)]. Le passage par le vendeur s'impose dans les situations où le client ne peut constituer son information à l'écart du système marchand – à l'inverse des dispositifs consuméristes qui se veulent désengagés par rapport aux intérêts marchands [Mallard A. (2000)]. Pour le vendeur, l'engagement dans l'interaction est un des moyens de produire de l'information sur la personne qui est en face de lui, dans un objectif qui peut être double. Il peut s'agir de résoudre le problème posé (quand il y en a un) mais aussi, éventuellement, de détecter des attentes et/ou de susciter des besoins pour proposer une offre.

D'autre part, l'analyse des modes d'engagement des personnes dans le dialogue commercial permet de suivre le *basculement progressif entre des régimes d'actions*, et de repérer des intentionnalités différentes quant à l'aboutissement d'une transaction. L'expérience commune, tout autant que l'observation, suggère que la genèse d'une intention d'achat (qu'elle procède du désir de consommer ou du calcul) peut être progressive et

évoluer notamment au gré du contact avec les dispositifs marchands. Le vocabulaire des spécialistes de la vente comporte des termes spécifiques pour désigner les *états de clients* qu'ils sont amenés à rencontrer dans leur métier et les régimes d'actions qui y correspondent. Ils diront, par exemple, qu'un client est « chaud », ou qu'il est « mûr » pour pointer cet état particulier où le passage à l'acte d'achat est imminent, et où la proposition d'une offre adaptée suffira à le concrétiser. La capacité à conduire, jusqu'à la transaction, une personne au départ indécise est en général considérée comme une compétence forte dans ces métiers. Toute une partie du travail du vendeur consiste donc à percevoir ces états variés des clients, et la façon dont il est possible de les faire évoluer dans le cours des interactions marchandes. Il s'agit pour lui de transformer un engagement interactionnel en un engagement contractuel.

On comprend donc l'importance du processus de découverte pour le travail de la vente. Découvrir le client, c'est bien souvent repérer s'il y a un acheteur potentiel, c'est-à-dire être capable de qualifier une intention de consommation et de spécifier les objets sur lesquels elle peut se porter. La découverte renvoie à la fois à la mise en évidence « d'informations cachées » et à la stimulation d'états actanciels particuliers dans l'univers du marché. Elle procède de l'exploration, de la révélation, ou encore de la captation dans laquelle « s'exprime la possibilité d'une manipulation réciproque entre acteurs en présence » [Cochoy F. (2004)]. Le fait même qu'elle puisse être décrite tour à tour comme révélation (les clients sont conduits vers des intentions, des attentes, ou des besoins, dont ils sont porteurs mais qu'ils ignorent partiellement) et comme manipulation (l'acte d'achat est opéré contre le gré des personnes ou au détriment de leurs intérêts) situe l'ambivalence constitutive de la découverte. Le contexte de transformation du travail commercial qu'a connu l'entreprise France Télécom dans la période récente rend particulièrement visible trois types de tension qui pèsent sur la phase de découverte dans l'univers des services.

Des tensions caractéristiques de la rationalisation des interactions commerciales

Le premier type de tension concerne la gestion de l'engagement réciproque des acteurs dans l'acte commercial. Les sociologues qui se sont intéressés à la production en masse des services [Delaunay Q. (2003); Buscatto M. (2002)] ont mis l'accent sur la forte pression temporelle [Jaeger C. (2002)] et sur le contrôle du travail resserré [Georges I. (2002)] qui s'y exercent, ainsi que sur la prégnance d'un stress relationnel qui demande de savoir mettre de la distance entre soi et le client [Weller J.-M. (2002)]. Le réglage de la bonne distance constitue alors une compétence clé pour tenir l'épreuve de la relation avec « le

public » et éviter des situations « d'épuisement professionnel ». L'engagement est nécessairement limité : c'est précisément parce que le rapport marchand s'intègre dans un processus industriel qu'il ne peut se transformer en une exploration indéfinie des profondeurs de l'offre ou des motivations de la demande. Le vendeur n'a qu'un temps limité à consacrer à chaque client. Il doit se montrer disponible pour les autres qui convergent en ce point de rencontre que constitue l'interface commerciale, et doit également remplir des objectifs de productivité. Cette double contrainte constitue pour lui un *horizon de l'action* qui, sans le restreindre de façon mécanique, contribue à l'orienter significativement.

Une deuxième tension se situe en filigrane des activités consistant à répondre à des demandes de *conseils* ou de renseignements et celles débouchant sur la *vente* et le placement de nouveaux produits et services. Pour aller vite, on peut dire que la première activité est orientée vers le service tandis que la seconde est orientée vers le commerce – même s'il est clair que les deux dimensions peuvent dans certains cas être étroitement imbriquées. Cette tension est particulièrement sensible dans une entreprise comme France Télécom issue du service public (dont les salariés ont donc développé une forte culture du service en toute équité à un « usager citoyen ») mais vouée à intégrer l'existence d'une concurrence sur un marché désormais ouvert. La construction historique du canal réactif autour de la prestation de service est source de conflits, interne au service, lorsqu'il s'agit de le faire évoluer vers davantage de transactions, ou externe, lorsqu'il doit gérer les dysfonctionnements résultant de la montée en charge d'une activité pro-active spécialement créée pour favoriser les ventes.

Un troisième niveau de tension concerne *les supports informationnels mobilisés* au cours de l'activité commerciale et se situant entre le « régime de prestations codifié » [Hatchuel A. (1995)] et les formes d'improvisations langagières. Si le vendeur s'appuie sur les éléments qu'il tire de son interaction avec le client, il peut aussi être amené à consulter le dossier informatique. Son analyse se nourrit également des représentations et des modèles cognitifs mis à sa disposition par l'organisation : typologies de clients, listes de problèmes-types, documentations commerciales, argumentaires, situations de consommation, etc. Ces ressources délivrent des « prises » industrielles à la découverte dont peuvent se saisir les vendeurs [Mounier C. (2002)] et, dans une moindre proportion, les clients. A égal équipement, les vendeurs mobilisent différemment l'appareil gestionnaire dans leur stratégie de découverte. Courpasson (1995) y voit une « certaine autonomie de la relation commerciale par rapport aux structures dans lesquelles elle s'insère » tandis que les recherches centrées sur l'usage du langage au travail suggèrent des influences croisées et des effets de rétroactions entre

ce qui est prescrit par l'organisation et ce qui est improvisé par les agents [Pene S., Borzeix A. et Fraenkel B. (2001)].

Ces trois lignes de tension mettent en évidence que le lien existant entre la découverte du client et l'engagement dans l'interaction constitue un point d'entrée fructueux pour analyser de façon transverse les situations marchandes et qualifier *les compétences relationnelles* qui les nourrissent.

Comment comparer les modalités de l'interaction commerciale ?

Pour comparer les pratiques de la téléphonie réactive, pro-active et de l'accueil en boutique au sein de France Télécom, nous proposons de nous appuyer sur une grille de lecture découlant de cette problématique, et comportant 7 points:

- La qualification des « états de clients ».
- Les moments décisifs de changement de régime : ceux qui font basculer les interlocuteurs de la phase de découverte (l'engagement dans la découverte) à celle décisif de l'engagement contractuel (la vente).
- Le cadrage temporel des interactions. L'expérience montre que la temporalité des interactions est très variable (entre 5 et 40 minutes en agences contre des temps beaucoup moins élastiques dans les centres d'appels et notamment dans les centres de télémarketing).
- Le lien existant entre activité de service et vente.
- Les ressources informationnelles mobilisables au cours de l'interaction.
- Le type d'épreuve auquel le premier temps de l'interaction doit répondre pour déboucher ensuite sur une vente, et les moyens mis en œuvre dans ce dernier but.
- Les compétences dont doivent faire preuve les commerciaux dans ces diverses situations.

ANALYSE COMPARÉE DE TROIS MODALITÉS DE L'INTERACTION COMMERCIALE

La découverte au téléphone réactif : articuler le conseil et la vente

Plaçons-nous tout d'abord au poste de réception du 1014 et du 1016 de France Télécom. Les motifs d'appels y sont divers : effectuer une réclamation sur une facture, obtenir des renseignements, s'abonner à un nouveau service, modifier ceux auxquels on est abonné, etc. L'interaction commence en général par une vérification que l'appelant est bien le titulaire de la ligne et par une ouverture de son dossier électronique. Dans

toute la suite du dialogue, le vendeur va s'appuyer conjointement sur les informations que lui fournit le client et sur les éléments du dossier : données de facturation, d'équipement, etc. Du point de vue de l'articulation entre le travail de réponse aux demandes et celui de placement de nouveaux services, l'analyse des interactions de vente laisse émerger quatre types de situations.

Le premier cas – à vrai dire le plus rare – concerne les clients qui non seulement s'inscrivent directement dans la perspective d'une transaction, mais, qui plus est, situent leur demande sur un terrain commercial. Ils se placent d'emblée dans la posture de l'acheteur potentiel d'un nouveau produit, et attendent que le téléconseiller présente les arguments permettant de les convaincre de souscrire à une offre représentant le meilleur choix. Les motifs précis qui sous-tendent la démarche peuvent être assez divers. Certains clients veulent faire un état global de leur dossier chez l'opérateur, comme cet homme qui annonce immédiatement qu'il appelle au sujet de son abonnement, pour voir s'il a « les bons contrats, les bonnes propositions ». Dans de nombreux cas, c'est la réception de la facture qui apparaît en filigrane comme événement déclencheur de la démarche, tandis que dans d'autres situations, des éléments de contexte formulés par l'appelant peuvent laisser deviner que c'est une proposition d'offres concurrentes qui a suggéré la nécessité de faire le point sur le dossier commercial. Les échanges de ce premier type sont en fait assez souvent polarisés par une problématique coût/avantage, et comportent certaines séquences de décortilage comparatif des offres, voire de marchandage, analogues à celle que l'on trouve au proactif.

A l'opposé de ce premier cas de figure somme toute favorable à l'adoption d'une posture commerciale, il en existe d'autres où c'est la recherche du désengagement, du vendeur comme du client, qui domine l'échange. On retrouve dans ce cas-là des situations où le vendeur a au téléphone un interlocuteur qui est satisfait de discuter et entretient la conversation, d'autres où il cherche absolument à obtenir un dégrèvement indu, d'autres où il réclame un nouvel échéancier de paiement, d'autres encore où la perspective d'un passage à la concurrence est en arrière plan de la discussion. Lorsque le désengagement est le fait du client, cela souligne généralement son désir d'autonomie ou de maîtrise de l'initiative de la relation commerciale, perception que l'on retrouvera également au pro-actif. Dans cette configuration-là, le client ne souhaite pas voir déplacer sa demande initiale, alors même que ses équipements peuvent sembler inadaptés à son contexte d'utilisation.

Entre ces deux situations, on rencontre deux configurations intermédiaires où les réponses apportées par le téléconseiller vont faire basculer progressivement l'appel d'une demande de renseignement à la souscription d'une offre. Dans l'une d'entre elles, la posture initiale du client témoigne d'une ouverture à l'acte commercial sans qu'un besoin

soit clairement exprimé. Nombre d'appels au 1014 ou au 1016 commencent, en effet, sur une demande de renseignements comportant une dimension technique. Certains débouchent sur un acte transactionnel, d'autres laissent en suspens cette phase de concrétisation (par exemple, lorsque le client dit avoir « besoin de réfléchir »). Lorsque la demande initiale n'exprime aucun besoin, c'est souvent la disposition à « rendre service » qui légitimera un passage à une posture commerciale, débouchant malgré tout sur une souscription.

Dans la seconde configuration intermédiaire, il se peut que le client arrive avec une demande précise et que l'opérateur soit conduit à la redéfinir et à l'acheminer vers une offre adaptée. Un client appelant pour avoir des renseignements sur le coût d'une deuxième ligne pour accéder à Internet se verra, par exemple, proposer de souscrire un abonnement ADSL qui ne nécessite pas de deuxième ligne. La seconde configuration intermédiaire est celle qui mobilise le plus la compétence du vendeur à articuler service et vente. La demande du client est très peu orientée *a priori* vers un acte transactionnel et c'est le conseiller qui devra faire l'essentiel du lien commercial. Sans action spécifique de sa part, l'appel se finira sur une demande satisfaite sans autre prolongement. C'est le double engagement des vendeurs et des clients qui est la clé de passage à un deuxième temps de l'entretien téléphonique, parfois introduite par une phrase du type « j'en profite pour vous donner des informations concernant votre dossier ».

Ces quatre situations indiquent que les états de clients au 1014 peuvent être variés. Néanmoins, ils sont tous caractérisés par une relative disponibilité et un continuum entre les prestations de service et de vente. C'est dans les situations intermédiaires que la capacité du vendeur à assurer une découverte du client ajustée est la plus importante. Le double appui sur le dossier informatique et sur le dialogue soutient ce travail progressif de découverte qui, dans le cours de la réponse à la demande initiale, spécifie pour le vendeur à la fois l'opportunité de poursuivre l'échange et les points d'accroches potentiels qui le confortent dans cette démarche.

La découverte au téléphone pro-actif : quand le vendeur s'invite à domicile

En situation pro-active, ou de télémarketing, les vendeurs, souvent jeunes, travaillent sur des fichiers préétablis par le *marketing* selon des logiques et des méthodes qui peuvent varier d'une campagne à une autre [Mounier C. (2004)]. Dans les cas que nous avons pu observer, les vendeurs travaillent sur des cibles qui concernent pour l'essentiel des offres tarifaires de type forfaits et offres packagées qui ont pour vertu de globaliser la consommation – donc de lisser les revenus – et de ne pas être

pérennes dans le temps – donc d’offrir des occasions répétées de contacts avec les clients. Les vendeurs ont ici comme unique but la vente et doivent le faire au cours d’interactions courtes, quelques minutes tout au plus. C’est pourquoi ils agissent selon des procédures routinières et effectuent des relances, souvent les mêmes, en fonction des produits qu’ils doivent placer et des réactions des clients. Les télévendeurs interviennent précisément au carrefour de l’information produite par l’organisation (notamment par les services *marketing*) et de celle issue des interactions répétées avec les clients [Kessous E. et Mallard A. (2006 à paraître)]. Ils sélectionnent dans un ensemble d’arguments ceux, limités, qui s’ajustent parfaitement aux prospects qu’ils ont au téléphone.

Face à la liste des prospects, deux comportements assez distincts sont rencontrés chez les professionnels de la vente par téléphone. Certains se contentent de cette seule liste, relativement pauvre en informations sur les clients et leurs usages, et se jettent directement dans l’interaction en s’appuyant sur leur compétence langagière et sur les éléments contextuels qu’ils captent à travers le téléphone. D’autres adoptent une posture plus réfléchie et étudient attentivement la facture téléphonique de leur prospect avant d’affûter leurs arguments. Ils personnalisent ainsi les caractéristiques de l’offre aux cas auxquels ils auront affaire. Cette seconde attitude semble moins risquée que la précédente car le vendeur ne part pas de rien, mais elle peut être assez coûteuse pour l’organisation car nombre d’appels ne débouchent que sur des tonalités de non réponse, d’occupation ou sur des répondeurs automatiques. Le travail de préparation de l’interaction et d’optimisation « virtuelle » de la facture du client est définitivement perdu. La hiérarchie valorise donc davantage ceux qui se jettent dans la relation commerciale sans filet. Dans tous les cas, les vendeurs savent que l’interaction avec le client sera courte, qu’ils n’auront qu’une ou deux occasions de l’accrocher, de le convaincre, et que le bon déroulement du début de l’interaction conditionne fortement sa clôture.

Découvrir qui est le décideur, c’est à dire la personne susceptible d’un engagement sur la ligne à modifier, et accéder à lui, constitue une épreuve que doit franchir un opérateur engagé dans une relation de vente par téléphone. Chez les particuliers, il s’agit le plus souvent du titulaire de la ligne et de nombreuses interactions commencent sur le mode « je souhaiterais parler à Monsieur... ». Il arrive néanmoins certaines occasions où d’autres personnes que la personne titulaire répondent et se présentent comme compétentes pour prendre les décisions. Dans d’autres situations, plus classiques, il existe une distribution des tâches au sein du foyer familial, celui qui gère le compte téléphonique étant le plus souvent celui qui a les accointances les plus fortes avec les tâches d’administration. « Attendez. Moi, je ne suis pas trop au courant, c’est plutôt ma femme qui est au courant de ça ». Il faut ajouter que les choses

se compliquent avec la multiplication des services télécoms qui redistribue les dossiers au sein de la famille. Le télévendeur peut donc circuler entre plusieurs personnes avant de trouver le bon interlocuteur. Son travail s'apparente alors de plus en plus à un jeu de piste.

En même temps que le vendeur identifie le décideur, s'engage un travail de captation de son attention. L'objectif est d'installer le prospect dans une posture de client alors même que sa disponibilité n'est pas d'emblée acquise. Un exemple classique est le dévoilement du cadre familial dès le début de l'interaction notamment lorsque c'est un enfant qui décroche « Allô Maman ! - Non, ce n'est pas Maman. ». La présence d'enfants en bas âge, surtout lorsque les campagnes de télémarketing ont lieu en fin de journée, fait pressentir une disponibilité moindre de la part de l'interlocuteur.

Une fois passée cette épreuve, certains clients dévoilent une partie de leur intimité livrant ainsi des accroches commerciales permettant de rebondir. Ces informations spontanées sont l'occasion d'en connaître plus sur le réseau relationnel définissant les usages de consommation comme dans cette situation où l'interlocuteur, en réponse aux sollicitations du commercial ne comprenant pas son intérêt pour une offre de service, explique : « C'est parce que je suis étrangère, je téléphone beaucoup aux Pays-Bas. » Dans ce genre de dialogue où l'interlocuteur joue globalement le jeu de la découverte et de l'interaction offre/demandeur, le vendeur reçoit beaucoup d'informations sur les équipements de son client (s'il possède une seconde ligne, s'il a un fax...) et sur les motifs d'acquisition. Cette configuration est donc l'une des plus propices à une reconfiguration optimale des produits et services et donc à une clôture de l'interaction sur un accord contractuel.

Les clients livrent une part de leurs usages, mais ils sont également pour certains sensibles aux considérations sur les prix et le font savoir. A ce sujet, les managers des vendeurs indiquent souvent qu'ils souhaiteraient que ces derniers n'effectuent pas tout leur travail de persuasion sur la question des prix mais davantage sur la qualité de service. C'est omettre que beaucoup de clients ont goûté à la concurrence, ou y sont tentés, et qu'une partie de l'art des vendeurs est de décrypter, surtout dans le cadre de campagnes portant sur des offres tarifaires, s'il faut engager le dialogue autour des avantages tarifaires *stricto sensu* sur la base d'une étude fine des factures, y compris de celles des concurrents le cas échéant, ou bien s'il faut avant tout vanter la qualité du service au travers la possibilité, par exemple, de réévaluer les besoins après quelques mois passés sous le régime d'une nouvelle offre tarifaire.

Autant il importe de capter les clients quand ils se révèlent être ouverts à une relation commerciale, autant tout vendeur doit savoir, comme au téléphone réactif, et sans doute encore davantage, se désengager quand tel n'est pas le cas. En effet, les interactions glissent

parfois en terrain dangereux pour lui en raison de sollicitations chronophages n'ayant rien à voir avec la vente, mais s'apparentant plutôt à des réclamations larvées. Ce jugement sur le maintien ou non de la relation est nécessaire mais délicat. Restreindre trop fortement l'interaction revient à s'interdire une vente potentielle, tandis que la relancer inutilement nuit à la productivité du télévendeur objectif sur ses résultats. Le vendeur doit ainsi faire preuve d'une vigilance permanente. L'enjeu est, dans un laps de temps très court, de faire basculer le prospect de différentes postures difficilement contrôlables par l'organisation à celle d'un client prêt à s'engager contractuellement.

La découverte en boutique : la prégnance d'un espace public aménagé

La boutique apparaît à bien des égards comme un lieu consacré à l'organisation de la circulation des objets réels, manipulables, auxquels s'intègrent les prestations de service. L'un des points distinctifs des boutiques par rapport aux autres modes d'accès aux clients, c'est qu'elles laissent apparaître les modes d'ordonnement de la relation commerciale tout en les rendant moins contraignants. De manière générale, là où les dispositifs techniques tiennent une place importante dans le cadrage des interactions au téléphone, c'est le dispositif organisationnel (par exemple, le filtrage par l'agent d'accueil et l'orientation des personnes dans le bon espace en fonction de sa demande) qui est essentiel à la qualité de la prestation de service dans les boutiques.

Par rapport aux situations décrites précédemment, une propriété frappante du travail en boutique, concerne le régime interactionnel des relations. Les interactions bilatérales s'y détachent sur un fond de régime collectif. La boutique est une « scène » où chacun prête une attention, focalisée ou périphérique, sur les multiples interactions engagées par les autres. Pour les vendeurs, il peut s'agir, dans le cours de la conversation avec un client, de vérifier qu'il ne se passe rien d'anormal dans le magasin (file d'attente dangereusement longue, vols, présence de clients dans des zones interdites au public...) ou de répondre à des sollicitations d'autres vendeurs. Pour les clients en attente, il s'agit d'attirer l'attention d'un vendeur ou de surveiller un ordre de passage. On a au total des modalités d'engagement dans une interaction cadrée qui sont très différentes du dispositif de la file d'attente électronique dans le call center ou du défilé de la liste des prospects au proactif. Ajoutons que certaines interactions bilatérales peuvent brutalement redevenir collectives, notamment dans les situations de violence qui se propagent parfois dans l'ensemble de l'espace commercial et qui interpellent à la fois le personnel que les autres clients.

Par ailleurs, les parcours dans la boutique sont mis en scène par leurs

concepteurs en *co-design* avec le *marketing* : les espaces sont définis à la fois pour créer des « univers » commerciaux qui correspondent aux différentes familles de produits et pour séparer les fonctions proprement commerciales des autres activités et notamment du S.A.V. Le *design* et l'aménagement de la boutique jouent un rôle important : selon qu'on sépare l'espace de démonstration de l'espace de vente, selon qu'on donne la possibilité de s'entretenir debout ou assis autour du dossier client, selon la façon dont on traite les flux de clientèle, on fournit des prises différentes à l'engagement des relations et à la reconfiguration potentielle des demandes.

La manipulation des objets devant à la fois susciter la convoitise et la projection dans un espace d'usage, elle constitue le trait saillant des boutiques, que cela soit pour se convaincre de l'ergonomie d'un terminal ou pour tester les conditions de singularisation d'une offre du catalogue. Ainsi, lors de nos observations, un client avait imaginé acheter une carte *SIM* jumelle de manière à pouvoir recycler un cellulaire obsolète et bénéficier ainsi, tout en gardant son numéro et son abonnement, d'un second poste dans son véhicule. Pour que le client accepte de passer contrat, il lui fallait lever un certain nombre d'incertitudes (les nouvelles cartes pourront-elles s'insérer dans le terminal qui prévoyait un autre format de carte *SIM* ? Le terminal ainsi équipé est-il capable de capter le réseau de l'opérateur ?). Dans notre exemple, le vendeur, armé de sa propre carte *SIM* et d'un rouleau de *scotch*, apporte la preuve au client que son idée créatrice fonctionne. C'est en partie cette projection directe sur les produits (notamment les terminaux) qui invite nombre de badauds à pénétrer à l'intérieur des boutiques, la vitrine jouant ce rôle d'attracteur assez bien décrit par les théories *marketing*.

Pourtant, parmi les interactions avec les clients, seule une minorité en définitive est consacrée à des activités de vente proprement dites. D'une part, la population qui fréquente les boutiques est typée sociologiquement : on y rencontre, outre des gens de passage qui entrent au détour d'une flânerie, des habitués que le personnel de l'agence apprend à gérer ainsi que des personnes réfractaires aux modes de gestion à distance³. D'autre part, le passage en boutique, parfois répété, constitue souvent une étape préparatrice et rationalisante d'une vente qui sera effectuée dans un autre lieu. En boutique, est disponible un ensemble de ressources (présentation exhaustive de l'offre, prospectus, vendeurs) permettant de sélectionner des produits et services que les agents achèteront peut-être chez des concurrents n'offrant aucun dispositif permettant d'étayer une décision⁴, ou en téléphonant au 1014 ou au 1016.

³ La localisation de la boutique dans l'espace urbain est un des paramètres qui contribue à pré-formater de façon assez forte la distribution statistique des différents types de clients (habitants, flâneurs, personne de passage...).

⁴ C'est typiquement le genre de situation que les économistes qualifient d'externalité.

Réciproquement, beaucoup d'entrées en boutique constituent le prolongement d'interactions antérieures, au 1014 ou au S.A.V (le 1013). D'autres sont entamées en boutique lors d'une première visite. Il en est ainsi par exemple des démarches exploratoires. Il est, en effet, assez fréquent que le client ne dispose pas sur lui de l'ensemble des pièces (justificatif de domicile, chèque barré, RIB, etc.) nécessaires à l'ouverture de sa ligne. Le passage à l'acte d'achat est donc remis à une étape ultérieure, celle où toutes les pièces auront été réunies, ce qui, comme dans le cas du pro-actif, fragilise la position du vendeur en reposant la concrétisation de la vente sur la durabilité de l'engagement du client.

Les vendeurs savent que les clients pénétrant en boutique sont diversement motivés. Dès lors, il est nécessaire de distinguer, tout comme au poste de réception téléphonique, les clients qui viennent avec une demande bien précise de ceux qui sont dans une posture plutôt exploratoire. Les premiers savent ce qu'ils veulent, et ressortiront de la boutique une fois l'opération accomplie. Les seconds viennent sans trop savoir, ou pour mieux connaître l'offre. Ils repartiront souvent sans avoir pris aucune décision et – *a fortiori* – aucun engagement contractuel. Dans quelques cas, la réponse apportée par le vendeur à leur demande les fera basculer du côté de la transaction. Dans beaucoup autres, c'est l'ensemble du dispositif de la boutique qui aura joué un rôle déterminant dans l'infléchissement ou dans l'affinement d'une trajectoire : depuis la disposition des objets du désir marchand dans les vitrines jusqu'à la PLV (publicité sur les lieux de vente), la boutique offre une multitude de points d'accroches pour la genèse d'une intention d'achat.

Le vendeur en boutique, observateur, a donc à sa disposition un ensemble de ressources informationnelles pour juger du degré de maturité d'une demande : la présentation du client (s'agit-il d'un homme d'affaire qui sort de son bureau, d'un touriste de passage ?), la façon dont il se comporte dès son entrée dans la boutique (flâne-t-il autour d'un rayon particulier ?), etc. Mais c'est surtout dès les premiers stades de l'expression de la demande que va commencer pour lui un travail de tri entre plusieurs modes d'engagement possibles de la relation. Un point important est en particulier de percevoir si l'interaction va s'engager sur une séquence dans laquelle on ouvrira le dossier informatique du client – ce qui, comme au téléphone réactif, offrira la possibilité d'introduire de nouveaux éléments dans la discussion – ou si on se limitera à un échange d'informations, de documents ou de produits qui ne le nécessite pas.

CONCLUSION

Le tableau n°1 résume les caractéristiques des trois situations étudiées, en les stylisant pour rendre les contrastes plus sensibles. On y voit en particulier que la distinction entre les relations médiatisées et le face-à-

face joue, en tant que telle, un rôle moins important que ce que l'on pense généralement. Dans les trois situations décrites, n'apparaît donc pas, d'un côté, l'univers de la proximité incarné par la boutique et ses relations en face-à-face et, de l'autre, les relations géographiquement à distance où, en aucune manière, une gestion de proximité ne serait possible. Ce qui semble déterminant en revanche, c'est la disponibilité des ressources qui permettent d'articuler la tenue d'un engagement entre les personnes et la production d'informations nouvelles concernant le sens de leur rencontre.

L'état de disponibilité du potentiel client dans chacune des trois situations est une variable de différenciation importante. En réactif, le client vient avec une demande initiale plus ou moins exprimée. Celle-ci peut concerner une sollicitation commerciale tout autant qu'une exigence d'une autre nature comme un différend sur la facturation. En boutique, il peut aussi bien avoir une idée préconçue qu'entrer par hasard ou par curiosité, attiré par la devanture. Au pro-actif, il est probablement plongé dans une activité très éloignée d'une relation marchande lorsqu'il décroche le téléphone.

16	Téléphonie réactive	« A Téléphonie proactive »	Boutique
État du client	Disponible : le client fait la démarche Mais certaines situations de SAV ne sont pas propices à l'intéressement marchand	Prospect : peu disponible Souvent inscrit dans une autre activité	Client, Prospect : Engagement faible Le client fait la démarche en entrant dans la boutique mais peut refuser l'interaction avec un vendeur
Moment critique	Passage d'une demande de service à une transaction	Passage d'une personne dérangée à un client engagé Maintien de l'engagement après l'appel	Passage de la curiosité à l'intéressement Passage de l'exploration à l'engagement dans la transaction.
Cadrage temporel	Moyenne des échanges court Gestion industrielle de la disponibilité des demandeurs (file d'attente)	Moyenne des échanges très court Gestion industrielle de la disponibilité des vendeurs	Échanges de durée variable, en moyenne plus longs que les précédents Gestion des disponibilités (des vendeurs comme des clients) moins encadrée.
Ressort de la vente (épreuves et moyens)	Répondre à la demande initiale Adéquation aux besoins	Parler au décideur Rapport qualité/prix	Susciter le désir, la convoitise Mise en scène de l'offre dans la boutique
Continuum produits/service	Valorisation du service Assistance à l'usage offre complexe	Valorisation du produit standard ou packagé Nécessité d'évacuer le service et de privilégier la vente.	Forte valorisation de la personnalisation de l'offre, mise en scène des produits de différenciation
Supports informationnels à la vente	Dossier client complet Facture Nombreuses applications du S.I	Dossier client simplifié Informations issues du ciblage <i>marketing</i> . Information dans l'interaction	La boutique comme environnement informationnel partagé et mobilisable: espaces à investir, produits manipulables, publicité, documents apportés par le client ...
Compétences mobilisées par le vendeur	Repérer le client engagé Lire la demande par le double appui sur le dialogue et le dossier client. Articuler la réponse de service et la proposition commerciale	Capter l'attention, convaincre, argumenter. Savoir se désengager	Favoriser la découverte de l'offre. Ajuster les engagements en fonction des flux (file d'attente) Garder un œil sur les autres activités de la boutique

La gestion de la tension entre le service et le marché constitue également un point de contraste frappant. Alors qu'on demande aux acteurs du proactif, pour des raisons de productivité, de ne surtout pas se laisser entraîner sur le terrain du service (les personnels du proactif sont des vendeurs et doivent apparaître comme tels, y compris dans les formules d'ouverture sélectionnées pour entrer en contact avec le client), dans les deux autres régimes d'interactions commerciales, au contraire, rendre service est un gage de légitimité nécessaire pour que prenne forme l'échange commercial. A la dimension de service on associe généralement la mobilisation de compétences techniques, compétences qui sont rarement nécessaires dans le cadre des conversations réduites du proactif. Bien que le télémarketing soit en général considéré comme l'appendice de la rationalisation du travail, il peut être considéré, selon un autre point de vue, comme un assemblage de temps courts où l'objectif est de se centrer sur la transaction marchande. Cette acception permet de comprendre que, au grand dam des *managers* des télévendeurs, la

discussion avec certains clients se focalise sur la question du prix, et cela d'autant plus que les caractéristiques de l'offre sont aisément objectivables.

Un troisième contraste entre les trois canaux d'accès au client concerne la gestion de la tension entre « le régime d'ajustement mutuel » et « l'appareil gestionnaire ». Cette tension est davantage présente au téléphone réactif qu'en boutique et au téléphone proactif où la coproduction par ajustements mutuels est plus importante. En même temps, au téléphone réactif comme en boutique, l'accès du vendeur au dossier du client fournit de nombreuses informations qu'il est impossible de déduire de la simple conversation avec lui. Le système d'information donne des possibilités supplémentaires pour « faire rebondir » une sollicitation dans d'autres directions. En proactif, le vendeur a souvent accès à moins d'applications et la temporalité dans laquelle il est engagé le conduit à aller directement à l'essentiel, c'est à dire au produit qu'il doit placer prioritairement. Il resterait à comprendre ce qui spécifie la dynamique des liens entre le régime d'ajustement mutuel et celui de l'appareil gestionnaire, pour chacun des trois canaux interactionnels et, en prenant compte des effets croisés d'un canal vers les autres.

Finalement, une compétence des vendeurs est commune aux trois régimes d'interactions commerciales décrits dans ce texte : celle consistant à gérer le compromis entre la qualité de la découverte (autrement dit le temps efficace pour l'action commerciale) et le temps passé avec les clients. Entre les situations où les vendeurs cherchent à passer vite à un autre appel, celles où ils écoutent sans chercher à vendre et celles où ils passent un temps relativement long à engager une relation durable, les vendeurs réalisent un véritable travail de rationalisation de leur disponibilité. Ce travail-là est moins visible que celui mis en scène par l'organisation : localisation et aménagement des boutiques, paramétrage des serveurs vocaux des call center, organisation des plannings sur les plateaux téléphoniques, etc. Il est pourtant tout autant une condition de la rationalisation de la relation commerciale mise en œuvre par les vendeurs dans le fil des interactions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Boltanski L., Chiapello E. [1999], *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Buscatto M. [2002], « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du Travail*, vol 44, n°1, p. 99-118.
- Callon M. [1998], *The Laws of the Markets*, Oxford, Blackwell publishers.
- Chantelat P. [2002], « La Nouvelle Sociologie Économique et le lien marchand: des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue française de Sociologie*, vol. 43, n°3, p. 521-556.

- Cousin O. [2002], « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, Vol 44, n°4, p. 499-520
- Cochoy F. (Ed), [2004], *La captation des publics*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- Cochoy F., Mallard A., [2003], « L'irruption du client à France Télécom, entre idéologies et technologies », *Journal de l'École de Paris du Management*, n°40, mars-avril, p. 23-30.
- Combes M.-C. [2002], « La compétence relationnelle: une question d'organisation », *Travail et emploi*, n°92, p. 5-18.
- Courpasson D. [1995], « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, vol 23, n°1, p. 1-24.
- Delaunay Q. [2003], « Les centres d'appels : recherche sur une activité en émergence », in N. Lechat et J.C. Delaunay (Éds.), *Les centres d'appels, un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan.
- Gadrey J., Zarifian P. [2002], *L'émergence d'un modèle de service: enjeux et réalités*, Rueil-Malmaison, Liaisons.
- Georges I. [2002], « Rapports à la productivité et définition du service rendu. Le cas du service des renseignements téléphoniques », *Réseaux*, vol. 20, n°114, p. 91-118.
- Hatchuel A. [1995], « Relation de service et appareil gestionnaire, l'exemple de la station de métro », in d'Isaac Joseph et Gilles Jeannot (Éds.), *Métiers du public, Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, CNRS-Éditions.
- Jaeger C. [2002], « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appel », *Réseaux*, vol. 20, n°114, p.51-90.
- Kessous E. [2003], « Acheter sur Internet et après ? Épreuves logistiques et relation de services dans les médiations marchandes électroniques », *Annales des télécommunications*, Janvier/février, tome 58, n°1-2, p.212-233
- Kessous E., Mallard A. [2006, à paraître], « Les appuis conventionnels du télémarketing. Où comment mettre en œuvre le calcul économique au téléphone », in F. Eymard-Duverney et O. Favereau, Éd. *Conventions et Institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique*, Paris, La Découverte.
- Mallard A. [2000], « La presse de consommation et le marché. Enquête sur le tiers consommériste », *Sociologie du Travail*, vol 42, n°3, numéro spécial sur « Les professionnels du marché », p. 391-410.
- Mounier C. [2002], « Du statut d'agent de réservation à celui de conseiller client: analyse d'une transition professionnelle dans deux centres d'appels », *Réseaux*, vol. 20, n°114, p.153-178.
- Mounier C. [2004], « Mise en place du CRM analytique : analyse sociotechnique », in Bouron, T. (Ed.), *Les net-compagnies*, Hermes-Lavoisier.
- Pene S., Borzeix A., Fraenkel B. [2001], *Le langage dans les organisations – Une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan.
- Veltz P. [2000], *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.
- Weller J.M. [2002], « Stress relationnel et distance au public, de la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, vol 44, n°1, p. 75-97.